

Die neue Autorität – Dynaxibility

Was halten Sie von folgender These?

Autorität hat zukünftig die Aufgabe, eine Balance zwischen Stabilität und Instabilität zu schaffen.

Klingt etwas abstrakt, gebe ich zu. Ist aber gut gemeint! Dieser Ansatz bezieht sich auf neue Ergebnisse der Chaos-, bzw. Komplexitätsforschung. Hier haben Begriffe wie „Schwarmintelligenz“ und „Selbstorganisation“ Hochkonjunktur. „Dynaxity“ ist demnach aus den Wörtern Dynamik und Komplexität entstanden und kennzeichnet eine Lage, in der Innovationszyklen, äußere Veränderungen und Vernetzungen immer schneller aufeinander folgen. Hiermit umzugehen, erfordert neue Fähigkeiten, die der Forscher Heijo Riekman folgerichtig „Dynaxibility“ nennt.

Unternehmensziele werden inzwischen schon in vielen Unternehmen aus der Mitte heraus entwickelt. Top-down ist längst vorbei! Die Intelligenz sitzt in der Peripherie. „Die Menschen, die arbeiten, sind die eigentlichen Experten. Kompetenzen, die im System vorhanden sind, müssen in einer freien Dynamik miteinander arbeiten können, um so neue Lösungen hervorzubringen.“

Die neue Autorität des Managers muss darin bestehen, unter den Mitarbeitern Netzwerke entstehen zu lassen, die auf Impulse von außen schneller und besser reagieren können als eine Einzelperson, die Anweisungen erteilt. Solche Netzwerke müssen ermöglicht werden, entstehen aber automatisch unter Menschen, die miteinander arbeiten, wenn man sie lässt. Bei der Auswahl von Mitarbeitern ist allerdings darauf zu achten, dass Menschen zusammenkommen, die unterschiedliche Knotenpunkte besetzen können. So kommt es auf Ergänzung, Unterschiedlichkeit, Synergie an, nicht auf Gleichartigkeit und mechanistischen Arbeitsstil.

Wenn jeder auf seine Art arbeitet, ist keiner netzwerkfähig. Gewisse Standards müssen eingehalten werden. Auch Netzwerke sind (von innen nach außen) hierarchisiert. In der Mitte wird entschieden, wer dabei ist und bleibt.

So muss eine Führungskraft Mitarbeitern gerade in neuen Organisationsformen, wie Netzwerken, Orientierung geben. Es geht um Vision, Ziele, Fokussierung, Auswahl, Schwerpunkte, Entscheidungen und um das sichere Gefühl einer tiefen Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Es geht um die Neu-Entwicklung von Autorität!

Was gehört zur neuen Führungsautorität?

- **Netzwerke moderieren statt Mitarbeiter kontrollieren**
Lernen Sie, Ihren Mitarbeitern Freiräume zur Netzbildung zu geben. Regen Sie dies ausdrücklich an. Machen Sie Ihre Mitarbeiter stark. Entwickeln und bewerten Sie dann Ideen und Ergebnisse und entscheiden Sie über die Umsetzung!
- **Instabilität aushalten und Fehler zulassen**

Geben Sie die Hoffnung auf Stabilität in der Zukunft auf! Freuen Sie sich auf Bereicherungen durch neue Situationen. Planungen und Zielsetzungen müssen fehlertolerant sein und in kürzeren Abständen überprüft, nach Bedarf geändert werden. Fehler sind Optimierungsanreize!

- **Systeme auf operativer Ebene destabilisieren**

Neues kann nur entstehen, wenn Altes aufgegeben wird. Ändern Sie Verfahrensweisen und Prozesse, wenn sie nicht mehr den Bedingungen des Marktes entsprechen.

- **Systeme auf kultureller Ebene stabilisieren**

Hier geht es um die „weichen Faktoren“, die doch so nachhaltig sein können: Stiften Sie Identität und leben Sie diese vor! Seien Sie authentisch und glaubwürdig! Entwickeln Sie Visionen und Ziele und schwören Sie Ihre Mitarbeiter darauf ein! Bieten Sie etwas! Leistung und Gegenleistung!

Zurück in die Zukunft. Einige Appelle an Sie!

Die meisten Menschen, die Autorität im alten Hierarchiemodell ablehnen, suchen Beteiligung an Entscheidungen, Freiheit, Respekt, Anerkennung und eine Chance. Es geht also um Flexibilität, um ein „Sowohl – als auch“.

Mündige Menschen brauchen keine Bevormundung, aber klare Strukturen. Locker, aber klar, eben „sowohl - als auch“. Aber welche Führungskraft kann das? Kann man das üben? Ja, man kann! Tun sieh's!

Wir müssen die Veränderer und Mitgestalter im Unternehmen (statistisch leider nur max. 30%!) identifizieren und einbinden. Für sie sollten wir flexible, attraktive, leistungsorientierte Regelungen entwickeln. Für die anderen sind die Anforderungen zu präzisieren und die Folgen bei Minderleistung zu definieren.

Führungskräfte müssen wieder mehr Verantwortung übernehmen, u.a. entscheiden, wer Mitarbeiter und wer Mit-Gestalter ist. Entscheidungen führen zusammen, weil so Mitarbeiter und Mitgestalter Orientierung erhalten und zum gemeinsamen Ziel geführt werden können. Führen Sie hierzu eine Personal-Portfolio-Analyse durch!

Ist es voraussehbar, ob Sie jemand autoritär findet oder das Gefühl hat, Sie geben ihm Orientierung? Ich meine ja: Wenn man das gemeinsame Ziel nicht akzeptiert und folglich nichts dafür tut, wird man vermutlich ausgesondert, diskriminiert und empfindet den „Aussonderer“ als autoritär. Der tut für das Unternehmen, für das er arbeitet, aber gerade seine Pflicht und gibt dem Aussortierten mehr Orientierung als dieser vermutlich erwartet hatte. Wenn diese Orientierungshilfe nicht erfolgt, muss man sich nicht wundern, wenn die Leistungen im Unternehmen dauerhaft absinken.

„Wer im Zustand des Fließens ist, ist ganz bei sich und ganz in der Umwelt“.

Wer sich dagegen übertrieben selbst darstellt oder in unangemessener Weise die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter berücksichtigt, behindert seine Führungswirksamkeit, sagt der bekannteste Glücksforscher.

Autoritär empfundenes Verhalten ist nicht immer schlecht, weil es dem anderen helfen kann, sich zu entscheiden. Jeder Mensch hat eine eigene innere Struktur. Ob er sie entwickeln will, ist eine andere Frage. Selber Gestalter sein, heißt Autorität haben. Wenn Sie sowohl an klaren Zielen arbeiten, als auch an der Beziehung zu anderen, dann haben Sie Autorität!

Und die Trends am Arbeitsmarkt?

Unsere Beschäftigungsverhältnisse werden sich weiter flexibilisieren. Der Kontrakt „Loyalität des Arbeitnehmers gegen Jobsicherheit“ ist schon weitestgehend ausgelaufen. Netzwerke ersetzen, wie beschrieben, mehr und mehr die unbeweglicheren, hierarchischen Strukturen. Die Zahl der selbstständig handelnden Beschäftigten mit Verantwortung für die eigene Wettbewerbsfähigkeit und die des Unternehmens wird zunehmen.

Dabei ist persönliche Autorität wichtig, denn wir sind derzeit alle in der Lernphase, in der es darum geht, bei anderen Resonanz zu erzeugen: Was kann ich? Wozu bin ich nütze? Es geht um die Fähigkeit, von anderen wahrgenommen und als hilfreich betrachtet zu werden. Hier zu treffende Entscheidungen gehen nicht ohne Diskriminierung, denn man passt oder man passt nicht. Beziehungsnetzwerke, bei denen sich alle lieb haben, führen nicht zum Erfolg. Auch in Netzwerken gilt: Entscheidend sind klare Hierarchie und Autorität! Führen ohne Autorität geht nicht! Man kann nur partizipativ sein, wenn man prinzipiell auch autoritär sein könnte.

Zum Schluss: Bleiben Sie locker!



Abb. 3: Peattie + Taylor. Alex (aus FTD. Genehmigung zum Abdruck erteilt)

Genießen Sie doch die Inszenierungsmöglichkeiten der Chefrolle! So können Sie auch Ihre weniger genutzten Teilpersönlichkeiten lustvoll ausarbeiten. In der Lebensfreude liegt der Flow. Hier liegt Ihre Kraft. Sie möchten noch eine Idee? Einer meiner ehemaligen Manager-Kollegen hatte seinen, an sich üblicherweise nur mit Vor- und Zunamen bedruckten, Post-It-Block zusätzlich mit folgendem Satz ergänzt: „Trust me, I’m the boss“.